

# *Novos Modelos de Empresa*

## Aula 13

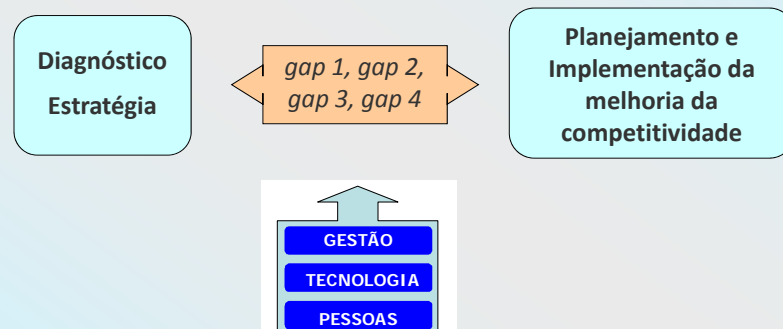
**Competitividade empresarial:  
diagnóstico, planejamento e implementação**

**Novembro 2011**

Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

### **Diagnóstico, planejamento e implantação da competitividade**



Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Novembro 2011

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

## Desafios atuais: Gestão da crescente complexidade

Antes de 1980	Década de 1980	Começo da década de 1990	Metade da década de 1990	Final da década de 1990
Redução de custos	Redução de custos	Redução de custos	Redução de custos	Redução de custos
	Ênfase na qualidade	Ênfase na qualidade	Ênfase na qualidade	Ênfase na qualidade
		Redesenho do trabalho	Redesenho do trabalho	Redesenho do trabalho
			Competição baseada em tempo	Competição baseada em tempo
				Mudança organizacional / flexibilidade

Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Novembro 2011

Prof. Leopoldo A.Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

## Desafios atuais: Lidar com as Dimensões da flexibilidade

Flexibilidade	Definição
Social	Capacidade de a empresa mudar e adaptar-se as legislações e regulamentações sociais e sindicais
Estratégica	Capacidade da empresa em mudar sua estratégia
De Novos Produtos	Capacidade de introduzir novos produtos ou modificar as existentes
De Mix	Capacidade de mudar sua produção dentro da variedade de produtos da empresa
De Volume	Capacidade de alterar o nível agregado de saídas de produção, acompanhando a sazonalidade das vendas
De Entrega	Capacidade de mudar datas de entrega planejadas ou assumidas
Para Suportar Mau Funcionamento do Processo Produtivo	Capacidade de resolver rapidamente problemas de variabilidade de matéria prima, atrasos de recebimento, entre outros
De Suportar Erros de Previsão	Capacidade de mudar à sequência da produção devido a problemas com previsão de vendas
De Tecnologia do Processo	Capacidade das tecnologias suportarem mudanças de processos sem altos investimentos
<b>De Recursos Humanos</b>	<b>Capacidade da força de trabalho executarem tarefas diferentes</b>
Das Redes de Suprimento	Capacidade da rede de suprimentos suportar as variações de demanda, minimizando o efeito "Forrester"

Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Novembro 2011

Prof. Leopoldo A.Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

## Desafios atuais: Considerar Escala vs. Escopo

	Fornecedores	Informação	Pessoas	Instalações	Tecnologia
Escala	Fornecedores de componentes	Processamento central de dados	Especialização do trabalho	Equipamentos dedicados	Sistemas operacionais proprietários
Escopo	Fornecedores de sistemas	Processamento distribuído	Funcionários com diversas habilidades	Equipamentos flexíveis	Sistemas com arquitetura aberta

Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Novembro 2011

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

## Desafios atuais: Considerar o papel crescente da Gestão de Pessoas

	Competição por produtos e mercados	Competição por recursos e competências	Competição por talentos e sonhos
Perspectiva acerca dos empregados	Pessoas vistas como fatores de produção	Pessoas vistas como recursos valiosos	Pessoas vistas como “investimento em talento”
Papel dos recursos humanos na estratégia	Implementação, suporte	Contribuidor	Central
Atividade-chave de Recursos Humanos	Administração de recrutamento, treinamento e benefícios	Alinhar recursos e competências para alcançar interesses estratégicos	Construção do capital humano como uma fonte central de vantagem competitiva

Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Novembro 2011

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

## Desafios atuais: Considerar a necessidade de colaboração nas Organizações

	Qual o propósito?	Quem faz parte?	O que mantém a coesão?	Quanto tempo dura?
<b>Comunidades de prática (tribos)</b>	Desenvolver as competências dos membros; construir e trocar conhecimento	Membros selecionados pelos membros pré-existent	Paixão, comprometimento e identificação com a <i>expertise</i> do grupo	Quão longo for o interesse em manter o grupo
<b>Grupos de trabalho formais</b>	Desenvolver um produto ou serviço	Qualquer um que se reporte ao gestor do grupo	Requisitos do trabalho e objetivos comuns	Até a próxima reorganização
<b>Times de projeto</b>	Alcançar uma tarefa específica	Empregados escolhidos pela alta gestão	Metas e objetivos do projeto	Até que o projeto seja concluído
<b>Redes informais</b>	Coletar e transmitir informações do negócio	Amigos e conhecidos na empresa	Necessidades mútuas	Até que não haja mais razões para a conexão

Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Novembro 2011

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

## Considerar as estratégias para aprendizagem organizacional

	Infraestrutura de sistemas de informação	Propriedade intelectual	Aprendizagem individual	Aprendizagem organizacional	Gestão do conhecimento	Inovação
<b>Base conceitual</b>	A importância da informação para melhoria da gestão	Conhecimento codificado como um ativo de capital	Tanto o treinamento formal e informal são necessários para o aprendizado	Aumentar a habilidade organizacional para responder à mudança	<i>Expertise</i> profissional pode ser ampliada por meio do compartilhamento	Criatividade pode ser ampliada
<b>Foco</b>	Dados e informação	Ativos intelectuais tangíveis; patentes, copyrights, marcas, e outros conhecimentos explícitos	Criação de mais capital humano valioso	Criação de capital social; desenvolvimento de competências e capacidades gerais, tais como trabalho em equipe, antecipação à mudança, e melhoria contínua	<i>Expertise</i> específica à missão profissional que é primordialmente tácita	Criação de novos produtos, processos e soluções de problemas
<b>Objetivo</b>	Prover suporte à decisão, ao controle e dados da performance aos participantes da organização	Maximizar retornos da propriedade intelectual	Ampliar o valor do capital humano por meio da educação e treinamento	Facilitar o aprendizado e capacidades do grupo para lidar com mudanças	Adquirir, explicar e comunicar a <i>expertise</i> profissional	Criar máximo potencial de retorno das novas idéias
<b>Processos</b>	Aquisição, armazenamento, disseminação e aplicação de dados e informações; processos de desenvolvimento de sistemas	Licenciamento; uso de corretores para vender direitos de propriedade	Programas de treinamento formal bem como aprendizes e treinamento <i>on-the-job</i>	Desenvolvimento organizacional, trabalho em equipes, <i>empowerment</i> , programas de qualidade e foco no desenvolvimento de carreiras	<i>Benchmarking</i> , <i>best practices</i> , redes de especialistas, grupos auto-geridos, e comunidades de prática	Definição de objetivos de receita relacionados a novos produtos, tornando financiamento disponível para pequenos projetos e novas idéias

Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Março 2011

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

## Considerar as estratégias para aprendizagem organizacional

	Infraestrutura de sistemas de informação	Propriedade intelectual	Aprendizagem individual	Aprendizagem organizacional	Gestão do conhecimento	Inovação
<b>Sistemas</b>	Computadores e sistemas de comunicação e aplicações; sistemas para planejamento, controle, e suporte à decisão	Sistemas de busca via palavras-chave; banco de dados das necessidades dos clientes	Treinamento baseado em computador; planejamento de carreira	Escaneamento ambiental e inteligência competitiva; sistemas emergentes; sistemas de mensuração da performance, sistemas de informação executiva, e "sistemas nervosos" digital	Repositórios e diretórios de conhecimento, sistemas especialistas, espaços de trabalho eletrônicos compartilhados, sistemas de suporte a grupos na resolução de problemas	Sistemas de suporte a grupos na geração de idéias, aplicação online e aprovação de recursos para pequenos projetos
<b>Mensuração de performance</b>	Eficiência e efetividade da aquisição, armazenagem, disseminação, e aplicação da informação; satisfação do usuário	ROI incremental de novas fontes de receita; quantificação do valor da propriedade intelectual	Número de programas completados com sucesso; avanços de treinamento	Tempos de ciclo e custos; produtividade; satisfação do consumidor; qualidade	Qualidade e tempo reduzido nas decisões; conhecimento compartilhado; reuso do conhecimento; acompanhar o ritmo dos líderes do mercado	ROI de novos produtos e processos, patentes, e projetos financiados
<b>Cultura</b>	Operações eficientes; suporte efetivo das funções de negócios; utilização de tecnologia computacional de ponta	Ampliação dos recursos financeiros	Cultura "Universitária"	Cultura favorável à mudança	Cultura de conhecimento compartilhado	Cultura favorável à criatividade

Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Novembro 2011

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

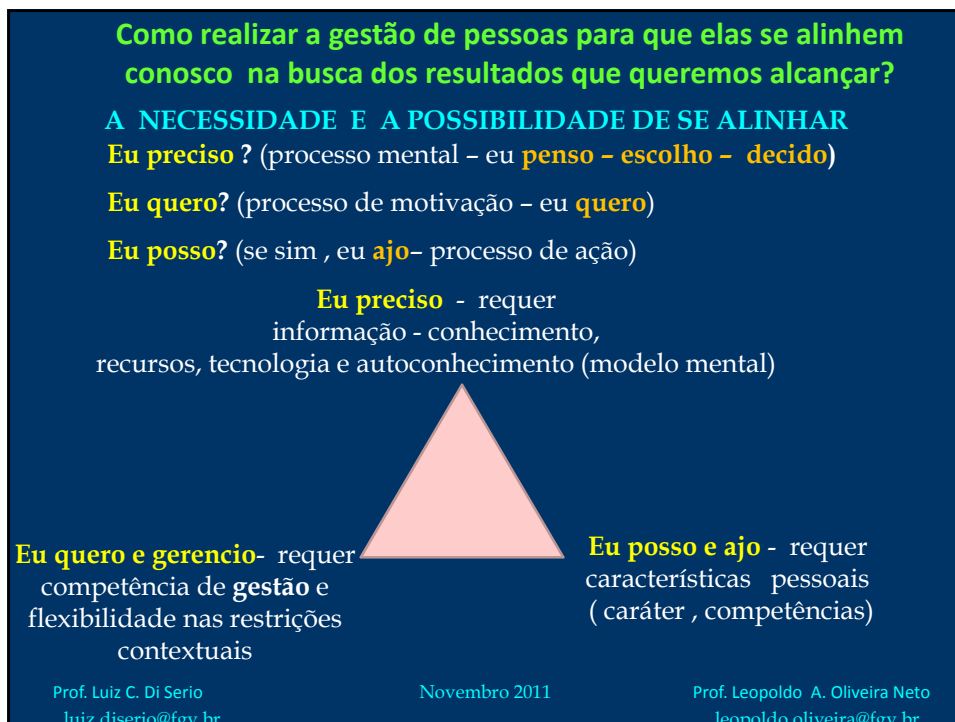
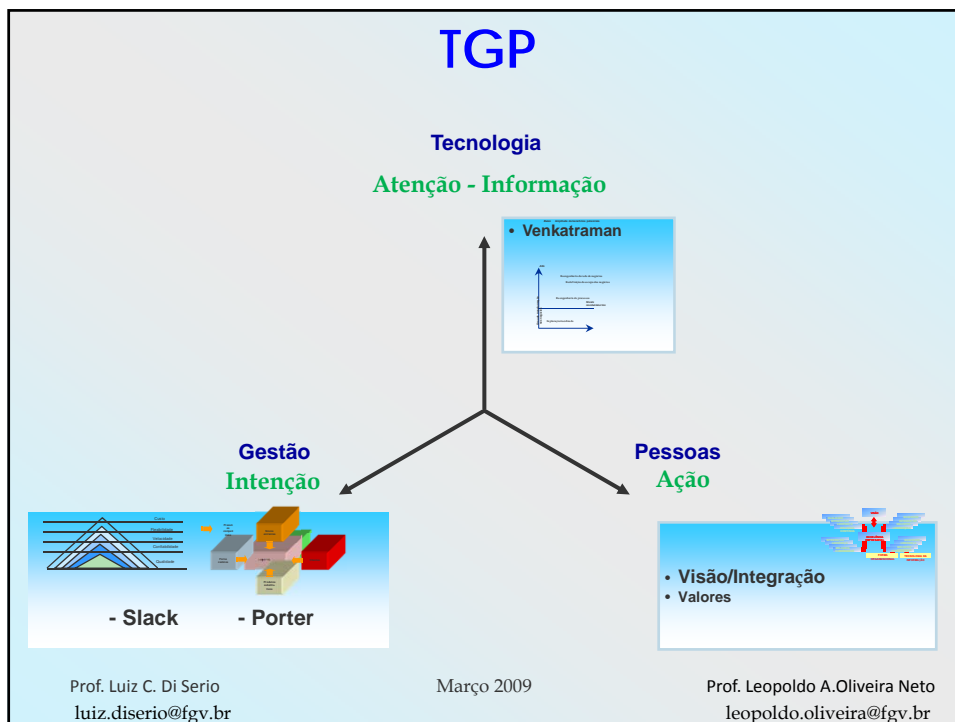
## Considerar a necessidade de uma Administração Estratégica

Modo de administração	Tipos de mudanças	
	Incremental (Desenvolvimento de produtos / serviços / mercados)	Descontínuo (Diversificação / liquidação / internacionalização / substituição de tecnologia)
<b>Reativo</b>	Tentativa e erro em reação a desempenho insatisfatório.	Pânico em busca de solução em resposta às crises.
<b>Pró-ativo Ad Hoc</b>	Iniciativas de baixo para cima, episódicas, logicamente incrementais por pessoal de pesquisa e desenvolvimento e marketing.	Tentativa e erro em busca de reação a uma descontinuidade constatada. Antecipação episódica, sistemática de descontinuidades (Administração de Questões; Gestão de Crises).
<b>Pró-ativo Sistemático</b>	Extrapolação periódica, em toda a empresa, de tendências e desempenho históricos (Planejamento a Longo Prazo; Planejamento de P&D; Planejamento Estratégico).	Revisão periódica e sistemática, em toda a empresa, da lógica do desenvolvimento futuro da empresa (Planejamento Estratégico; Administração Estratégica).

Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

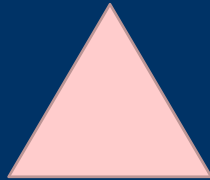
Novembro 2011

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br



Como realizar a gestão de pessoas para que elas se alinhem conosco na busca dos resultados que queremos alcançar?

**Eu quero?** (processo de motivação – eu **quero**)



**Eu quero e gerencio**- requer competência de **gestão** e ausência de restrições contextuais

**Que resultados desejo alcançar** e quais são os **fatores do contexto** que **favorecem** e que **dificultam** o alcance de tais resultados?

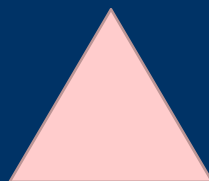
Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Novembro 2011

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

Como realizar a gestão de pessoas para que elas se alinhem conosco na busca dos resultados que queremos alcançar?

**Eu preciso ?** (processo mental – eu **penso - escolho - decido**)



Quais são as **informações , conhecimentos, tecnologias, recursos, modelos de gestão**, etc. requeridos e que **preciso conhecer** com vistas aos resultados que desejo alcançar?

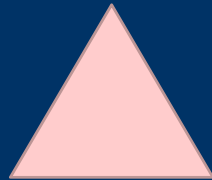
Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Novembro 2011

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

**Como realizar a gestão de pessoas para que elas se alinhem conosco na busca dos resultados que queremos alcançar?**

**Eu posso?** (se sim , eu **ajo**- processo de ação)



**Quais são as características pessoais ( caráter , competências) que devo apresentar com vistas aos resultados que desejo alcançar?**

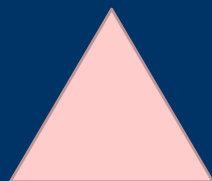
Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Novembro 2011

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

**Como realizar a gestão de pessoas para que elas se alinhem conosco na busca dos resultados que queremos alcançar?**

**Eu posso?** (se sim , eu **ajo**- processo de ação)



**Quais são as características pessoais ( caráter , competências) que devo apresentar com vistas aos resultados que desejo alcançar?**

Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Novembro 2011

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

## Características pessoais e de gestão

Potencial  
energético

Predisposições naturais quanto ao sentir, pensar e agir

Integridade

Ação em conformidade com seus valores e princípios

Intenção

Plano ou propósito

Capacitações

*Talentos – aptidões e forças naturais*  
*Atitudes – paradigmas e maneiras de ser*  
*Conhecimento - aprendizado*  
*Habilidade – o que podemos fazer bem*  
*Estilo – abordagem e personalidade*

Resultados

Resultados decorrentes da mobilização das capacitações no espaço de atuação

Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Novembro 2011

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

## Como a cultura organizacional pode se alinhar com os resultados desejados?

- A cultura organizacional pode ser entendida
  - como **instrumento de poder**;
  - como conjunto de **representações imaginárias sociais** que se constroem e se reconstróem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações,
  - como visando um **sentido de direção e unidade**, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Novembro 2011

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

## Como a cultura organizacional pode se alinhar com os resultados desejados?

- Normas comportamentais tornam-se subconscientes, permanecendo por muito tempo depois do desaparecimento do seu propósito inicial, e eventualmente podem não ser úteis no que diz respeito aos objetivos que a comunidade está buscando atingir.
- As culturas são mantidas através das mensagens que são enviadas e recebidas sobre qual comportamento pode se esperar.
- Tais mensagens demonstram o que está sendo valorizado, o que é importante, o que as pessoas fazem para se enquadrar, para serem aceitas e para serem recompensadas.

Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Novembro 2011

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

## Como a cultura organizacional pode se alinhar com os resultados desejados?

Estas mensagens surgem a partir de três amplas áreas:

- **Comportamentos** – O comportamento dos outros, especialmente daqueles que surgem para serem importantes
- **Símbolos** – eventos observáveis, artefatos e decisões para as quais as pessoas atribuem significado
- **Sistemas** – mecanismos para gerir pessoas e tarefas

Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Novembro 2011

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

## Comportamentos

Deve-se reconhecer os **links** entre o **comportamento** daqueles que ocupam cargos em que possam **influenciar** os outros e a **cultura** que estes comportamentos encorajam.

Comportamento de um líder	Cultura produzida
HUMILDADE, ESTANDO DISPOSTO A RECONHECER SEUS ERROS	COMPREENSÃO, APRENDIZADO
BUSCAR E OUVIR OS PONTOS DE VISTAS DAQUELES QUE ESTÃO NA LINHA DE FRENTE	FOCO NO CLIENTE
SOLICITAR O COMPROMETIMENTO E ACOMPANHÁ-LOS	RESPONSABILIZAÇÃO
DIZER NÃO E ACEITAR O NÃO COMO RESPOSTA	DISCIPLINA, CONTROLE DE RISCO
ACEITAR JUSTIFICATIVAS PELA NÃO REALIZAÇÃO DO TRABALHO	EVASÃO
FAVORECER UMA PESSOA EM DETRIMENTO DOS OUTROS SEM BASEAR TAL ATITUDE NA PERFORMANCE	POLÍTICA
PÔR A CULPA NO MENSAGEIRO	ACOBERTAMENTO

Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Novembro 2011

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

## Símbolos

**Para se entender os símbolos de sua organização deve-se observar os seguintes aspectos:**

- Onde o tempo é gasto?
- Em que o dinheiro é gasto?
- O que é prioritário em situações em que existe pressão?
- Quem (indivíduos ou grupos) são beneficiados, e por qual motivo?
- Quais são os temas de seus rituais e lendas?

Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Novembro 2011

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

## Sistema

O **sistema** também ***influencia os valores***, especialmente se seus funcionários ainda o vêem como algo que os apóiam e, portanto, que aparentemente ***patrocina os valores*** que o sistema incentiva.

Eles devem ser revisados na medida em que se conduz a cultura como um gerador de performance:

- Os sistemas de RH
- O sistema de planejamento
- Os sistemas de medição e de avaliação
- Os sistemas de comunicação
- Processos de clientes
- *Feedbacks*
- Estrutura

Tais elementos encontram-se interligados no modelo de gestão

Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Novembro 2011

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

## Performance

$$p = f(\alpha G + \beta T + \gamma P) + \varepsilon$$

Onde,

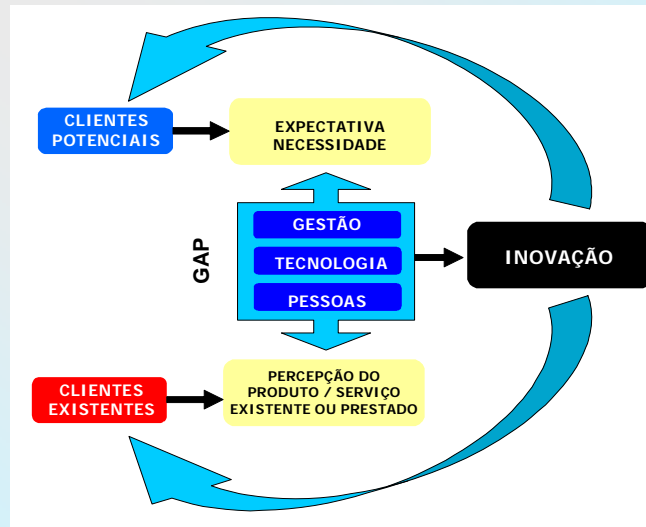
- p = Performance da firma
- G = Fator Gestão
- T = Fator Tecnologia
- P = Fator Pessoas
- $\alpha, \beta, \gamma$  = Cargas fatoriais
- $\varepsilon$  = Erro estimado

Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Novembro 2011

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

## Modelo TGP

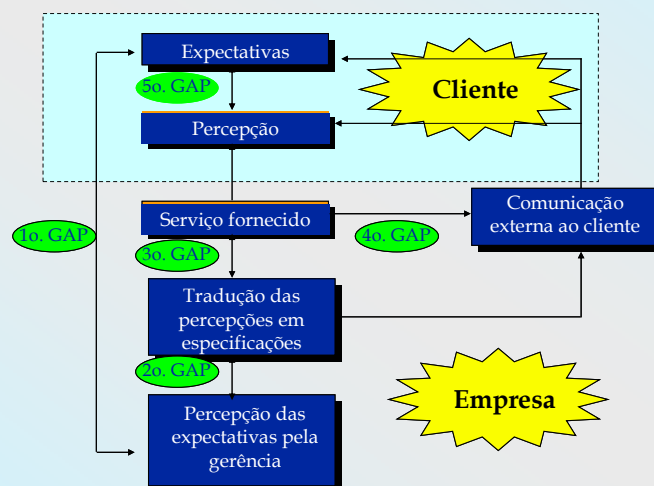


Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Novembro 2011

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

## Modelo de qualidade de serviço

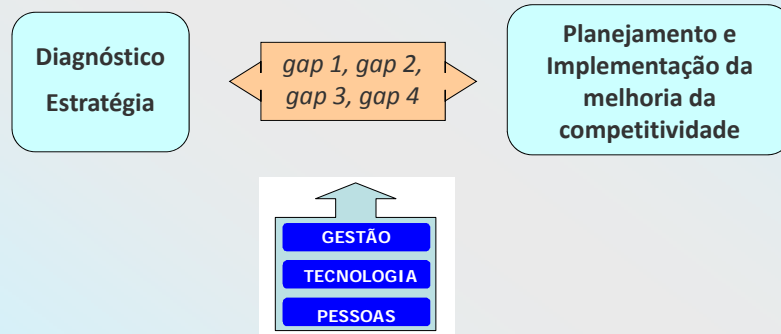


Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Novembro 2011

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

## Diagnóstico, planejamento e implantação da competitividade



Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Novembro 2011

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br

## Bibliografia

DI SERIO, L.C.; VASCONCELLOS, M. A. **Estratégia e Competitividade Empresarial**: Inovação e criação de valor. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.  
*Capítulo 10.*

Prof. Luiz C. Di Serio  
luiz.diserio@fgv.br

Novembro 2011

Prof. Leopoldo A. Oliveira Neto  
leopoldo.oliveira@fgv.br